

# **AMBIENTE EMPRESARIAL TRANSFRONTERIZO ENTRE LA PROVINCIA DE HUELVA Y LA REGIÓN DEL ALENTEJO**

María de los Ángeles Plaza-Mejía, plaza@uhu.es, Universidad de Huelva

Alfonso Vargas-Sánchez, vargas@uhu.es, Universidad de Huelva

Jorge Luis Casas Novas, jlnovas@uevora.pt Universidade de Évora

António João de Sousa, ajcs@uevora.pt, Universidade de Évora

## **ABSTRACT**

En este estudio se ha analizado la evolución del comercio exterior y se han determinado los sectores en los que se mantienen relaciones comerciales transfronterizas regulares entre la provincia de Huelva y la región del Alentejo, así como las empresas que las llevan a cabo, siendo estas actividades económicas, por tanto, las que ofrecen más posibilidades de una cooperación empresarial efectiva. En este sentido, se identifican toda una serie de elementos ligados a la cooperación, siendo analizados desde la doble perspectiva onubense y alentejana: percepción de las oportunidades de negocio, impulsores de y barreras a la cooperación, nivel de confianza en los socios, cultura de internacionalización de las empresas, finalidad de la actividad transfronteriza (vendedora/exportadora, compradora/importadora o/y fabricación), recursos humanos y valoración de la experiencia transfronteriza.

La metodología utilizada ha sido la de la realización de una encuesta personal, visitando todas y cada una de las empresas integrantes de la población objetivo.

**PALABRAS CLAVE:** internacionalización, cooperación empresarial, Huelva, Alentejo.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La internacionalización de las operaciones es una estrategia cada vez más extendida en una economía crecientemente globalizada, más aún entre empresas de países vecinos. Además, cuando a esa proximidad geográfica se une la proximidad cultural, los prerequisites para que las relaciones comerciales se produzcan con mayor intensidad vienen dados. Este es el caso de España y Portugal, países que han visto multiplicar sus intercambios comerciales y de inversión en las últimas décadas, como muestran las cifras que siguen, referidas a España en su conjunto y a la Comunidad Autónoma de Andalucía.

Tabla 1: Comercio Exterior de España con Portugal							
AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EXPORTACIONES, M€ (% s/ total)	13.560 (14'1)	13.292 (9'6)	14.341 (9'8)	14.838 (9'6)	15.173 (8'9)	16.003 (8,6)	16.545 (8,8) (*)
IMPORTACIONES, M€ (% s/ total)	5.449 (4'1)	5.995 (3'2)	6.798 (3'3)	7.512 (3'2)	8.533 (3'2)	9.268 (3,3)	9.216 (3,3) (**)
SALDO COMERCIAL, M€	8.111	7.297	7.543	7.326	6.640	6.735	7.329
TASA DE COBERTURA, %	249	222	211	198	178	173	180

(\*) 3er país cliente, sólo superado por Francia y Alemania.

(\*\*) 8º país proveedor.

Fuente: Base de Datos de Comercio Exterior: <http://aduanas.cameras.org/>

Elaboración propia.

Tabla 2: Comercio Exterior de Andalucía con Portugal							
AÑO	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
EXPORTACIONES, M€ (% s/ total)	951 (9'2)	1.037 (9'3)	1.144 (8'7)	1.174 (8'3)	1.341 (8'5)	1.372 (8'6)	1.487 (8'8) (*)
IMPORTACIONES, M€ (% s/ total)	457 (4'1)	515 (4'3)	596 (4'2)	712 (4'1)	915 (4'2)	996 (4'1)	903 (3'3) (**)
SALDO COMERCIAL, M€	494	522	548	462	426	376	584
TASA DE COBERTURA, %	208	201	192	165	146	138	165

(\*) 4º país cliente, sólo superado por Francia, Italia y Alemania.

(\*\*) 10º país proveedor.

Fuente: Base de Datos de Comercio Exterior: <http://aduanas.cameras.org/>

Elaboración propia.

La tabla mostrada a continuación nos desvela la evolución de las relaciones comerciales en los últimos años (2003 y 2009) entre Portugal y las regiones fronterizas con España, en la que la provincia de Huelva ha sido incorporada.

Tabla 3: Comercio exterior de las regiones fronterizas españolas con Portugal						
Región	Exportaciones a Portugal 2003	Importaciones de Portugal 2003	Saldo 2003	Exportaciones a Portugal 2009	Importaciones de Portugal 2009	Saldo 2009
Galicia	1.694.443	1.098.084	596.359	2.039.215	1.511.356	527.859
Castilla-León	802.232	472.330	329.902	931.704	535.312	396.392
Extremadura	611.468	226.879	384.589	356.140	291.402	64.738
Andalucía	1.037.095	515.266	521.829	1.410.648	623.840	786.808
Huelva	122.086	139.258	-17.172	203.317	122.643	80.674

Fuente: Base de Datos de Comercio Exterior: <http://aduanas.camaras.org/>  
Elaboración propia.

Se observa, pues, que en las regiones españolas que tienen frontera con Portugal las exportaciones siempre superan las importaciones, siendo Andalucía la que posee en 2009 un mayor saldo, seguida por Galicia, Castilla-León y Extremadura. Además, es en la que más ha aumentado desde 2003, habiendo descendido muy acusadamente en Extremadura (también en Galicia, aunque en menor medida). En Andalucía, pues, las exportaciones han crecido más que las importaciones, de ahí tal incremento, superior al de Castilla-León.

En cuanto a las relaciones comerciales entre Huelva y Portugal, éstas han mejorado para la primera en el periodo considerado, hasta el punto de invertir el signo de su saldo comercial, debido especialmente al aumento de las exportaciones onubenses.

Centrando la atención en las mercancías que la provincia de Huelva intercambia con Portugal, puede observarse que (ver tablas 4 y 5):

-Exporta fundamentalmente combustibles y lubricantes, frutas frescas (no cítricos), productos agroquímicos y química inorgánica. Existen sectores que a partir de 2007 se posicionan por primera vez entre los diez primeros puestos exportadores: cítricos, moluscos y crustáceos, productos semielaborados de cobre y sus aleaciones y otros productos químicos. Sin embargo hay otros productos tales como las materias primas de papel, el corcho y sus manufacturas, los cementos/yesos/cales y los pavimentos y revestimientos cerámicos que bajan puestos. Existen sectores que muestran una tendencia claramente ascendente en el ranking de “los más exportados”: química inorgánica, cítricos, productos semielaborados de cobre y sus aleaciones, moluscos y crustáceos y el pescado fresco.

-Importa fundamentalmente cobre y sus aleaciones, maderas, y moluscos y crustáceos congelados. Existen sectores que a partir de 2007 se posicionan por primera vez entre los diez primeros puestos, como la pasta de papel y el papel. Otros, sin embargo, pierden puestos para dejar de aparecer entre los diez primeros: productos semielaborados de cobre y sus aleaciones, y pescados frescos. Existen sectores que muestran una clara tendencia ascendente en el ranking de “los más importados”: maderas, moluscos y crustáceos congelados, animales vivos (porcino), pasta de papel y papel.

Además, es importante señalar respecto a algunos productos que aparecen en los primeros diez puestos exportadores/importadores de Huelva a Portugal que:

- los sectores de combustibles y lubricantes, productos semielaborados de cobre y sus aleaciones y pescado fresco son fundamentalmente exportadores;
- los sectores de moluscos y crustáceos congelados y química orgánica son fundamentalmente importadores.

Tabla 4: Evolución de los 10 principales sectores exportadores de la provincia de Huelva hacia Portugal

Sectores exportadores	2009 (Enero-Octubre)		2007		2004	
	Valor	RK	Valor	RK	Valor	RK
Combustibles y lubricantes	75.073,02	1	51.736,65	1	30.835,39	1
Otras frutas frescas	13.894,47	2	20.563,82	2	14.013,52	2
Agroquímica	9.199,81	3	16.460,44	3	6.598,88	4
Química inorgánica	9.120,46	4	9.200,71	4	4.540,63	9
Cítricos	6.797,46	5	6.510,91	5	---	---
Productos semielaborados de cobre y sus aleaciones	6.662,60	6	0,00	10	---	---
Pescados frescos	4.012,34	7	3.813,52	8	4.048,98	10
Moluscos y crustáceos congelados	3.771,17	8	5.988,27	7	---	---
Química orgánica	3.744,41	9	6.384,65	6	4.796,36	6
Otros productos químicos	3.224,89	10	297,49	9	---	---
Materias primas para papel	---	---	---	---	12.802,30	3
Corcho y sus manufacturas	---	---	---	---	4.941,97	5
Cementos, yesos y cales	---	---	---	---	4.660,17	7
Pavimentos y revestimientos cerámicos	---	---	---	---	4.582,52	8
<b>Subtotal</b>	<b>135.500,64</b>		<b>120.956,46</b>		<b>91.811,72</b>	

Fuente: ICEX (Unidad: millones de euros).

Tabla 5: Evolución de los 10 principales sectores importadores de la provincia de Huelva desde Portugal

Sectores importadores	2009 (Enero-Octubre)		2007		2004	
	Valor	RK	Valor	RK	Valor	RK
Cobre y sus aleaciones	40.648,29	1	152.829,20	1	47.047,41	1
Maderas	8.385,03	2	16.657,44	4	9.282,42	6
Moluscos y crustáceos congelados	7.835,65	3	12.234,92	6	6.960,22	8
Combustibles y lubricantes	6.077,21	4	15.513,81	5	14.867,62	3
Animales vivos: porcino	6.065,52	5	5.347,18	8	5.560,33	9
Moluscos y crustáceos vivos	5.624,15	6	7.837,27	7	9.061,30	7
Química orgánica	5.176,45	7	62.294,87	2	20634,54	2
Pasta de papel y papel	2.935,74	8	4.286,08	9	---	---
Cementos, yesos y cales	2.551,31	9	19.420,23	3	11.376,18	5
Materias primas y sus manufacturas de	1.666,86	10	252,61	10	---	---
Productos semielaborados de cobre y sus aleaciones	---	---	---	---	14.157,39	4
Pescados frescos	---	---	---	---	5.312,24	10

<b>Subtotal</b>	<b>86.966,21</b>		<b>296.743,60</b>		<b>140.259,66</b>	
-----------------	------------------	--	-------------------	--	-------------------	--

Fuente: ICEX (Unidad: millones de euros).

Debemos señalar, por último, que el antecedente del estudio realizado por Coello Paquete y Vargas Sánchez (trabajos citados en la bibliografía) sobre el ambiente empresarial transfronterizo entre la provincia de Huelva y la región del Algarve, sirvió de base para extender los objetivos y metodología, expresados en el epígrafe siguiente, a la región del Alentejo portugués, con el auspicio de EXTENDA-Agencia Andaluza de Promoción Exterior.

## **2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

La internacionalización es, pues, la estrategia a través de la cual una empresa vende y/o fabrica sus productos (presta sus servicios) más allá de su mercado nacional, ya sea buscando explotar nuevas oportunidades comerciales (una mayor demanda potencial para los productos de la empresa; el alargamiento del ciclo de vida del producto) o asegurarse los recursos necesarios. Varios efectos son, por tanto, los que podrían generarse:

- Mayor cuota de mercado.
- Economías de escala y aprendizaje.
- Ventajas de localización.
- Estabilización del flujo de beneficios.

En este marco, los objetivos de este trabajo de investigación fueron los siguientes:

- Verificar la estructura organizativa en que se apoya la actividad transfronteriza de las empresas del Alentejo y de Huelva, así como las variables que la explican.
- Conocer los obstáculos de carácter informativo y de asimetrías en el ámbito del cuadro político institucional que impiden el pleno desarrollo de la actividad empresarial inter-regional.
- Conocer el comportamiento, las actitudes y las perspectivas de los que participan activamente de la actividad económica transfronteriza y sus relaciones en este espacio.
- Conocer las motivaciones, estrategias y estímulos que llevan a los agentes económicos a dinamizar actividades transfronterizas.
- Evaluar si las actividades transfronterizas representan un carácter marginal o por el contrario se les atribuye una función más importante.
- Identificar los tipos de impulsores que conducirán a una situación de cooperación empresarial entre alentejanos y onubenses así como las dificultades de tipo institucional que impiden el pleno desarrollo de la actividad empresarial inter-regional.

El trabajo se ha estructurado en los siguientes bloques:

### **INTRODUCCIÓN**

Presenta los objetivos, estructura y metodología de la investigación.

### **CAPITULO I: LA REGION PORTUGUESA DE ALENTEJO**

Constituye una aproximación a la región de Alentejo.

### **CAPITULO II: COMERCIO INTERNACIONAL**

Esquematiza las principales dimensiones determinantes de la relación comercial existente entre Huelva y la región portuguesa de Alentejo.

### CAPITULO III: ESTUDIO EMPÍRICO: RELACIONES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS ONUBESAS CON LA REGIÓN PORTUGUESA DE ALENTEJO

Presenta los principales resultados obtenidos de la investigación empírica realizada entre las empresas onubenses con relaciones comerciales con el Alentejo.

### CAPITULO IV: ESTUDIO EMPÍRICO: RELACIONES COMERCIALES DE LAS EMPRESAS ALENTEJANAS CON LA PROVINCIA DE HUELVA

Presenta los principales resultados obtenidos de la investigación empírica realizada entre las empresas alentejanas con relaciones comerciales con Huelva.

### CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Sintetiza las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación empírica.

Para el trabajo de campo realizado para el desarrollo de los capítulos III y IV se optó por la utilización de un cuestionario conformado por 17 apartados, cada uno de ellos constituido a su vez por un número diverso de preguntas:

- 1.-Características de la empresa.
- 2.-Características del entrevistado.
- 3.-Percepción de oportunidades de negocio.
- 4.-Impulsores de ámbito institucional.
- 5.-Dificultades de tipo institucional.
- 6.-Nivel de confianza entre onubenses y alentejanos.
- 7.-Cultura de internacionalización y oportunidades que una región ofrece a la región vecina.
- 8.-Finalidad de la actividad transfronteriza.
- 9.-Capacidad exportadora e importancia relativa del país vecino.
- 10.-Motivaciones de la actividad exportadora para la región vecina.
- 11.-Estructura organizativa de la actividad exportadora.
- 12.-Motivaciones de la actividad importadora.
- 13.-Estructura organizativa de la actividad importadora.
- 14.-Fabricación en la región vecina.
- 15.-Estructura organizativa de la actividad de fabricación.
- 16.-Contratación de personal de la región contigua y transferencia de personal de la región de origen.
- 17.-Valoración y efectos de la actividad transfronteriza.

Para la selección de la población onubense a encuestar se utilizó como referencia el Catálogo de Exportadores 2007 de la Provincia de Huelva editado por la Cámara Oficial de Comercio. Dicha guía permitió identificar un total de 97 empresas onubenses con relaciones comerciales de exportación con Portugal<sup>1</sup>. Puesto que la guía no proporciona información acerca de la existencia de relaciones comerciales concretas con el Alentejo, se decide enviar una carta de presentación del estudio a las 97 empresas arriba referidas. Una semana después de remitida la carta, se procede a contactar telefónicamente a cada una de ellas para discriminar si

---

<sup>1</sup> Es por ello que puede que no se haya contactado a alguna empresa que actualmente sí exporte a Portugal, e incluso, como ha sido el caso, que figuren en la guía empresas que en la actualidad han dejado de tener totalmente actividad y/o relaciones comerciales con Portugal.

efectivamente existe relación comercial o no con la región. Un total de 70 afirman no tener relaciones comerciales con Alentejo lo que supone aproximadamente un 72% de la población objeto de estudio. De esta forma, un total de 23 afirman tener relaciones comerciales con Alentejo, lo que supone aproximadamente un 24% del total de empresas con relaciones con Portugal. Finalmente se consigue respuesta de 18 empresas, lo que representa el 78,26% de la población objeto de estudio. De este modo, un total de 4 empresas (21,74%) no han podido ser contactadas en los teléfonos y direcciones disponibles.

Para la selección de la población alentejana a encuestar se utilizó como referencia la Base de Datos de Operadores de Comercio Internacional 2009 del Instituto Nacional de Estadística de Portugal. Dicha base de datos permitió identificar un total de 116 empresas del Alentejo con relaciones comerciales con España. Puesto que la base de datos no proporciona información acerca de la provincia española con la que existen relaciones comerciales, se procedió a contactar telefónicamente con todas las empresas arriba referidas. El proceso permitió identificar un total de 16 empresas que afirman tener relaciones comerciales con la Provincia de Huelva, lo que supone un 13,8% del total. Un total de 96 empresas (82,8%) afirman no tener relaciones comerciales con la Provincia de Huelva, siendo que no ha sido posible contactar con 4 empresas (3,4%) en los teléfonos y direcciones facilitados en la base de datos. Se procedió a remitir el cuestionario por carta a las 16 empresas del Alentejo identificadas para esta investigación, de las cuales han contestado 11 (68,75%).

Las empresas onubenses que, teniendo relaciones comerciales con el Alentejo, han participado en el estudio son las siguientes:

<b>EMPRESAS ONUBENSES PARTICIPANTES</b>	<b>LOCALIDAD / Actividad Principal (Sector)</b>
ARANCE HUELVA, S.A.	HUELVA / Materiales de construcción
BODEGAS CONTRERAS RUIZ, S.L.	ROCIANA DEL CDO. / Bebidas y alcoholes
COVEFEX, S.L.	MOGUER / Productos diversos (fabricación de maquinaria)
FAMIDAN, S.L.	CARTAYA / Productos diversos (manejo integral del agua)
FERTIBERIA, S.A.	HUELVA / Productos químicos
FRESSAN DE LEPE, S.L.	LEPE / Frutas y verduras
GAT FERTILÍQUIDOS, S.A.	NIEBLA / Productos químicos
GONZALO CARRIÓN E HIJOS, S.L.	ARACENA / Corcho
GRENCO IBÉRICA, S.A.	HUELVA / Efectos navales (refrigeración)
HARINAS SÁNCHEZ PALENCIA, S.L.	LA PALMA DEL CDO. / Alimentación

JESÚS Y VICENTE VÁZQUEZ, S.L.	EL REPILADO / Productos diversos (platos para tiro)
LUIS CARLOS CARRIÓN E HIJOS, S.L.	ARACENA / Corcho
MÁRMOLES ARTÍSTICOS GÁMEZ, S.L.U.	AYAMONTE / Productos diversos (mármoles)
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y TRANSPORTES MARÍA LUISA, S.L.	PAYMOGO / Productos diversos
MONTAJES E INSTALACIONES PLÁSTICAS, S.A. (MOPLAS)	HUELVA / Productos diversos
OVIPOR, S.C.A.	HUELVA / Carne y embutidos
SUDYGON, S.A.	HUELVA / Productos diversos
VIVEROS DEL ATLÁNTICO SUR, S.A.	GIBRALEÓN / Productos diversos (plantas ornamentales)

Las empresas del Alentejo que, teniendo relaciones comerciales con la Provincia de Huelva, han participado en el estudio son las siguientes:

<b>EMPRESAS ALENTEJANAS PARTICIPANTES</b>	<b>LOCALIDAD / Actividad Principal (NACE Rev.2)</b>
ALMENBOR – CONSTRUÇÕES METÁLICAS, S.A.	BORBA / Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes
ANTÓNIO GALEGO & FILHOS – MÁRMORES, S.A.	BENCATEL / Corte, tallado y acabado de la piedra
BELCHIOR, LDA.	CASTRO VERDE / Comercio al por mayor de frutas y hortalizas
DAMICARNES – TRANSFORMAÇÃO DE PORCO ALENTEJANO, LDA.	SERPA / Elaboración de productos cárnicos
FERTIPRADO, LDA	VAIAMONTE / Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales
J. & J. MORGADO – SOCIEDADE DE COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES, S.A.	VENDAS NOVAS / Intermediarios del comercio de productos diversos
MARVISA – MÁRMORES ALENTEJANOS, LDA.	VILA VIÇOSA / Extracción de piedra ornamental y para la construcción
NOVADELTA – COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE CAFÉS, S.A.	CAMPO MAIOR / Elaboración de café, té e infusiones
SOCIEDADE AGRÍCOLA VALE DE OURO, S.A.	FIGUEIRA DOS CAVALEIROS / Otros cultivos no perennes



SULREGAS – SOCIEDADE DE COMERCIALIZAÇÃO E MONTAGEM DE MOTORES E BOMBAS PARA REGA E CAPTAÇÃO DE ÁGUA, LDA.	ÉVORA / Intermediarios del comercio especializados en la venta de otros productos específicos
TUBACERO – TUBOS E ACESSÓRIOS, LDA.	SINES / Comercio al por mayor no especializado

El perfil de las personas que contestaron las encuestas en las empresas onubenses y alentejanas queda recogido en las tablas mostradas a continuación:

Tabla 6: Caracterización del entrevistado onubense					
Cargo en la empresa	Frec.	%	Antigüedad (años)	Frec.	%
Administrador	6	33,3	10-19	5	31,3
Director	9	50,0	20-29	8	50,0
Técnico superior	3	16,7	30-39	2	12,5
Total	18	100,0	Más de 50	1	6,3
			Total	16	100,0
			Ns/Nc	2	
Edad	Frec.	%	Género	Frec.	%
30-41	1	6,3	Hombre	17	6,3
42-53	9	56,3	Mujer	1	56,3
>54	6	37,5	Total	18	100,0
Total	16	100,0			
Ns/Nc	2				

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: Caracterización del entrevistado alentejano					
Cargo en la empresa	Frec.	%	Antigüedad (años)	Frec.	%
Administrador	1	9,1	Menos de 10	6	60,0
Director	5	45,5	10-19	3	30,0
Técnico superior	3	27,3	20-29	1	10,0
Otra	2	18,2	30-39	0	0,0
Total	11	100,0	Más de 50	0	0,0
			Total	10	100,0
			Ns/Nc	1	
Edad	Frec.	%	Género	Frec.	%
< 30	2	18,2	Hombre	9	81,8
30-39	4	36,4	Mujer	2	18,2
40-49	3	27,3	Total	11	100,0
≥ 54	2	18,2			
Total	11	100,0			

Fuente: Elaboración propia.

La obtención de datos primarios fue a través de la cumplimentación de un cuestionario a partir, fundamentalmente, de entrevistas personales realizadas por un encuestador/a especialmente entrenado para tal fin. Las empresas onubenses fueron encuestadas durante el último trimestre de 2009, y las alentejanas durante el primer trimestre de 2010.

### 3. CONCLUSIONES

A modo de resumen, la tabla siguiente sintetiza los principales resultados obtenidos:

Tabla 8: Resumen de conclusiones (puntuaciones sobre 5)	
EMPRESAS ONUBENSES	EMPRESAS ALENTEJANAS
PERCEPCIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIO	
Principalmente fuentes informales.	Principalmente fuentes informales.
Satisfacción media con la información obtenida: 3,6.	Satisfacción media con la información obtenida: 4,0.
IMPULSORES/FACILITADORES DE TIPO INSTITUCIONAL	
+Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc.: 4,2.	+Eliminación de aranceles, libre circulación de capitales, etc.: 4,0.
-Ayudas y subvenciones: 1,6.	-Ayudas y subvenciones: 2,0.
DIFICULTADES/LIMITACIONES DE TIPO INSTITUCIONAL	
La falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio: 3,3.	La falta de información práctica y concreta sobre oportunidades de negocio: 2,6.
NIVEL DE CONFIANZA EN LA OTRA PARTE	
Elevado, en general. Razones:	Elevado, en general. Razones:

+Proximidad geográfica: 4,8.  -Percepción de la capacidad de asunción de riesgos, emprendimiento e innovación del empresario alentejano: 2,7.	+Idioma similar: 4,2.  -Percepción de inexistencia de diferencias relevantes en la forma de negociar: 3,0.
<b>CULTURA DE INTERNACIONALIZACIÓN</b>	
+Buen conocimiento de las posibilidades de la empresa en el mercado del Alentejo: 4,6.  -Recepción de información periódica sobre proyectos de apoyo a la internacionalización de las empresas: 1,7.	+Integración de las actividades internacionales en la estrategia general de la empresa: 4,3.  -Apoyo técnico y financiero al proceso de internacionalización por parte de entidades oficiales y asociaciones empresariales: 2,8.
<b>FINALIDAD VENDEDORA/EXPORTADORA</b>	
Principal motivación para exportar a la región del Alentejo: imagen positiva de España, que ayuda a vender: 4.2.	Principal motivación para exportar a la provincia de Huelva: forma de expandir los negocios existentes: 4.3.
<b>FINALIDAD COMPRADORA/IMPORTADORA</b>	
Principal motivación para importar de la región del Alentejo: diversificación de fuentes de aprovisionamiento.	Principal motivación para importar de la provincia de Huelva: diversificación de fuentes de aprovisionamiento.
<b>FINALIDAD DE FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA</b>	
Principal motivación para producir en la región del Alentejo: posibilidad de ahorrar costes de transporte y servir con más rapidez.	Ninguna de las empresas alentejanas encuestadas dispone de estructura productiva alguna en la provincia de Huelva.
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA</b>	
Venta directa en el 77% de los casos.	Distribuidor español en el 75% de los casos.
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ACTIVIDAD IMPORTADORA</b>	
Compra directa en el 75% de los casos.	Compra directa en el 80% de los casos.
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LA FABRICACIÓN EN LA REGIÓN VECINA</b>	
Constitución de una nueva sociedad (total o mayoritariamente controlada) y la compra de una empresa alentejana (total o mayoritariamente controlada).	Ninguna de las empresas alentejanas encuestadas dispone de estructura productiva alguna en la provincia de Huelva.
<b>PERSONAL</b>	
Contratación o traslado de personal español al Alentejo, 100% de los casos.  Contratación de personal alentejano para trabajar en el negocio en Portugal, 50% de los casos.	No procede.
<b>EXPERIENCIA TRANSFRONTERIZA</b>	
Valoración media: 4,5.  Intención de incrementar la actividad en la región del Alentejo: sí en el 93% de los casos.  Los negocios en el Alentejo han permitido descubrir nuevas oportunidades en Portugal:	Valoración media; 4,7.  Intención de incrementar la actividad en la provincia de Huelva: sí en el 100% de los casos.  Los negocios en la provincia de Huelva han permitido descubrir nuevas oportunidades en

sí en el 69% de los casos.	España: sí en el 80% de los casos.
La relación comercial con la región del Alentejo es la primera experiencia internacional: sí en el 41% de los casos.	La relación comercial con la provincia de Huelva es la primera experiencia internacional: sí en el 67% de los casos.

Fuente: Elaboración propia.

### **3.1. Principales conclusiones obtenidas del estudio de empresas onubenses con relaciones comerciales con el Alentejo**

La relación comercial entre Huelva y el Alentejo se encuentra en una fase incipiente y, por tanto, llena de posibilidades siempre y cuando se determinen actuaciones concretas para facilitarlas.

La valoración de la actividad comercial con el Alentejo resulta en una actitud proactiva para incrementar las relaciones comerciales futuras, toda vez que ha permitido al empresario onubense identificar nuevas oportunidades de negocio en Portugal.

Las fuentes de información formales deben tener presente esta situación y tomar las medidas para asegurar que la información disponible, tanto respecto a sus líneas de actuación/programas como a la identificación de oportunidades de negocio, llega a las empresas.

La predisposición de las empresas onubenses encuestadas para incrementar sus relaciones comerciales con el Alentejo se verá favorecida por toda actuación que desde la administración pública se ponga en marcha para:

- la mejora de las infraestructuras de transporte y comunicaciones con esta región fronteriza;
- la mejora de las ayudas y subvenciones a la exportación;
- mejorar la confianza en las instituciones del país vecino;
- simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales.

Las instituciones nacionales, regionales y provinciales responsables de impulsar el comercio exterior deben poner especial empeño en facilitar, especialmente, información que permita detectar las oportunidades de negocio en el país vecino.

La positiva imagen que en general tiene el empresario onubense del alentejano, debe aprovecharse para impulsar los negocios en la zona. Quizá la realización de monográficos sobre Portugal y sus diversas regiones, su capacidad emprendedora, su nivel de innovación tecnológica en cada sector, sus estilos de negociación, etc., permita reducir el impacto que sobre las relaciones comerciales pudiera tener la percepción de un alentejano menos arriesgado, emprendedor e innovador de lo que resultaría deseable para el onubense.

En general, la empresa onubense dedica tiempo y recursos a una actividad de comercio internacional que forma parte de su estrategia, reconociendo un gran nivel de conocimiento sobre las posibilidades de su producto. Es por ello que no suelen recurrir a servicios oficiales y/o asociaciones empresariales para solicitar ayudas técnicas y/o financieras (aspecto éste que, por otra parte, fue identificado como poco impulsor de la actividad comercial internacional). El aspecto más débil de la cultura de internacionalización de la empresa se encuentra

nuevamente en la falta de información (concretamente sobre programas/proyectos de apoyo a la internacionalización). Nuevamente, por tanto, es la información, pilar básico de la actividad comercial con el exterior, el aspecto que requiere ser reforzado a efecto de mejorar y/o potenciar la actividad de internacionalización.

La actividad comercial con el Alentejo podría catalogarse de incipiente, como puede deducirse de las estructuras comerciales tan sencillas diseñadas para ello (venta directa/compra directa), así como por el hecho de que, en los pocos casos en los que se ha creado una sociedad, se haya recurrido a la contratación/traslado de personal español a Alentejo (principalmente operarios o técnicos cualificados), como forma de facilitar la transmisión del *know-how* y por considerar una mayor cualificación del personal español.

Las motivaciones de la empresa onubense para vender en el Alentejo se basan fundamentalmente en el aprovechamiento de la imagen positiva de España, la creencia de una superioridad de la calidad de los productos onubenses (aunque no tanto en mejores precios) y el aprovechamiento de la similitud en gustos de los clientes de ambas regiones.

Sin embargo, es susceptible de mejora la percepción de las nuevas oportunidades de negocio que puede suponer trabajar con el Alentejo, por ejemplo, de cara a acceder a otras regiones/países de habla portuguesa, así como la posibilidad de integrar procesos de producción con empresas del Alentejo para obtener sinergias. Este último aspecto resulta muy importante, pues permitiría el diseño de estrategias conjuntas, al disponerse de un mayor y más exacto nivel de información y conocimiento (aspecto éste identificado como un elemento clave para favorecer las relaciones comerciales internacionales).

La relación comercial que mantiene la empresa onubense con el Alentejo es fundamentalmente de carácter exportador/vendedor. Por tanto, es aún posible trabajar para crear relaciones comerciales más complejas que incluyan la compra y/o la creación de sociedades. La información es la clave para poder percibir las ventajas derivadas de estas nuevas formas de cooperación transfronteriza. Entre estas ventajas podrían citarse la diversificación de aprovisionamientos y/o la mejora de costes de abastecimiento/producción/distribución.

### **3.2. Principales conclusiones obtenidas del estudio de empresas alentejanas con relaciones comerciales con Huelva**

Una primera constatación es el reducido número de empresas alentejanas con actividad internacional (venta/exportación y compra/importación) con la Provincia de Huelva. Aún así, reportan experiencias exitosas en este dominio, dejando alguna confianza en cuanto al mantenimiento/refuerzo de su actividad internacional en la Provincia de Huelva y en cuanto a la posibilidad de que otras empresas alentejanas sigan sus pasos y se atrevan con experiencias semejantes. Es también significativo que la actividad comercial con la Provincia de Huelva ha permitido a las empresas alentejanas identificar nuevas oportunidades de negocio en España.

Para algunas empresas la actividad exportadora representa una parcela muy significativa de sus ventas totales, lo que quiere significar que ya cuentan con una actividad internacional consolidada y un importante capital de conocimiento y experiencia internacional/transfronteriza acumulada, que puede también apoyar nuevas actividades internacionales, no sólo en España/Provincia de Huelva.

Queda claro que las empresas alentejanas privilegian las fuentes informales como vehículo para la identificación de oportunidades de negocio en el exterior y obtención de información, con excepción de las ferias, exposiciones y otras iniciativas similares. Las fuentes de información formales deben, pues, tener presente esta situación y tomar las medidas para asegurar que la información disponible respecto a sus líneas de actuación/programas y la identificación de oportunidades de negocio llega a las empresas.

La predisposición del empresario alentejano para emprender iniciativas comerciales con empresas onubenses se ha visto positivamente influenciada por factores de proximidad lingüística, geográfica y cultural, así como por un clima de confianza y respeto mutuo, lo cual se sedimenta en un histórico de equilibrio y cumplimiento de los acuerdos firmados entre las partes. Es necesario preservar y sedimentar este capital de confianza y saber sacar partido del mismo en el futuro. Es necesaria más divulgación sobre las relaciones comerciales con los onubenses, que pongan de manifiesto las potencialidades y los factores a que habrán de atender los empresarios que decidan emprender una iniciativa internacional en la Provincia de Huelva. Consideramos, pues, que la predisposición de las empresas alentejanas encuestadas para iniciar/incrementar sus relaciones comerciales con la Provincia de Huelva se verá seguramente favorecida por toda actuación que desde la administración pública se ponga en marcha para:

- Desarrollar y hacer accesible información práctica y concreta sobre los mercados (redes de transporte, modelos de distribución, publicidad y promoción, aspectos legales).
- Desarrollar y hacer accesible información sobre las oportunidades de negocio o que permita detectar oportunidades de negocio.
- Seguir mejorando las infraestructuras de transporte y comunicaciones con las regiones transfronterizas y, por ende, con la Provincia de Huelva.
- Mejorar de las ayudas y subvenciones a la exportación.
- Mejorar la confianza en las instituciones del país vecino.
- Simplificación de la burocracia en las operaciones comerciales.

Es un hecho que las empresas alentejanas entienden sus iniciativas internacionales, y en particular las realizadas con la Provincia de Huelva, como actividades estratégicas. La inclusión de esas actividades dentro de la estrategia general de la empresa, la dedicación de los recursos y la atención prestada a las mismas, y el conocimiento de los mercados en los cuales operan, lo ponen de manifiesto fehacientemente. Ello conforma un factor determinante en términos de desarrollo de una cultura de internacionalización que, en complemento con lo antes referido (especialmente en cuanto a la expresión de las ventas exteriores sobre el total de ventas), consideramos se extiende a la mayoría de las empresas encuestadas. Aun así, cabe enfatizar la reducida importancia de las entidades oficiales y de las asociaciones empresariales en ese proceso. La indiferencia manifestada por las empresas alentejanas respecto a esas entidades, comprobada por la escasez de solicitudes de información sobre apoyos técnicos y financieros y por la falta de información sobre programas/proyectos de apoyo a la internacionalización, lo ponen de relieve.

Las empresas alentejanas optan por estructuras comerciales sencillas, con todo lo que esa opción puede comportar de positivo y de negativo. Es necesario tener en cuenta que una parte significativa de las empresas objeto de estudio han tenido en España su primera experiencia internacional, por lo que no extraña el recurso al apoyo de terceros (representantes, distribuidores, etc.) en lugar de la creación de una estructura comercial en el destino, sea

propia o compartida con otras empresas alentejanas/portuguesas y/o onubenses/españolas. Las estructuras de apoyo a la actividad internacional son, pues, incipientes y, por tanto, susceptibles de evolución hacia estructuras más complejas, propias o compartidas, si bien la tradición de acciones de cooperación empresarial no es una característica de las empresas/empresarios de la región del Alentejo.

Las motivaciones de las empresas alentejanas para exportar a España se relacionan con el intento de expandir negocios ya existentes, la posibilidad de diversificar riesgos al vender en varios mercados, la posibilidad del incremento de ventas asociado a la exportación a España, permitir una mayor ocupación de la capacidad de fabricación y reducir los costes de producción, y la calidad de sus productos por comparación con los producidos por competidores de la Provincia de Huelva, al contrario de lo que ocurre con los costes de producción, factor que los empresarios alentejanos asumen como punto débil en comparación con los competidores de dicha Provincia. Un aspecto interesante es la convicción de los empresarios alentejanos de que la imagen de Portugal en España no resulta un factor favorable a las exportaciones.

Por último, la reducción de la dependencia de los proveedores, y con ello la reducción del riesgo asociado, y la adquisición de productos a precios más reducidos, son los factores que más determinan la opción de compra/importación en la Provincia de Huelva.

#### BIBLIOGRAFÍA:

- CÁMARA DE COMERCIO INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE HUELVA (2007). *Catálogo de Exportadores*. Huelva.
- COELHO PAQUETE, B. (2006). *La cooperación empresarial Algarbe-Huelva. Situación actual, potencialidades y perspectivas futuras*. Tesis Doctoral. Universidad de Huelva.
- COELHO PAQUETE, B., VARGAS SÁNCHEZ, A. (2008) Cooperação empresarial transfronteiriça Algarve/Huelva. Oportunidades perdidas?, *INUAF STUDIA* (11), 9-28.
- COMISIÓN DE COORDINACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL DEL ALENTEJO (2007). *Diagnóstico Prospectivo Regional (PROT Alentejo)*. Noviembre (<http://prot.ccdra.gov.pt/area-publica/prot-documentos>)
- ICEX, Instituto de Comercio Exterior de España. Bases de datos.
- INE, I.P. Portugal, 2007. *O Território: Região Alentejo* (<http://www.ine.pt>)
- INE, I.P. Portugal, 2009, *Anuário Estatístico da Região Alentejo 2008* (<http://www.ine.pt>)
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2001). La cooperación empresarial entre Huelva y Portugal. *III Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial*. Trujillo, Fundación Xavier de Salas.
- VARGAS SÁNCHEZ, A. (2003). O Algarve, a Província de Huelva e a cooperação empresarial, *Dos Algarves*, 43-49.
- VARGAS SÁNCHEZ, A., COELHO PAQUETE, B. (2005) A cooperação entre empresas da provincia de Huelva e da região do Algarve: uma abordagem empírica., *VII Encontro Hispano-Luso de Economía Empresarial. Compêndio da Investigação Apresentada.*, Faro, Universidade do Algarve, ESGHT, 12-21.